



RESSOURCES
HUMAINES

Pilotage stratégique et management dans les intercommunalités en transformation





Contexte

Des lois successives ont encouragé et affirmé le développement des intercommunalités. Il s'est notamment réalisé autour de trois mouvements :

- l'accroissement des périmètres et l'accueil de nouvelles communes désormais (Loi NOTRe) contraintes à un rattachement à un regroupement intercommunal,
- le développement de nouvelles compétences,
- les fusions d'EPCI (de 2 062 à 1 258 au 1^{er} janvier 2019) et la disparition progressive des petites intercommunalités au profit de regroupements beaucoup plus importants.

Outre les questions et les problématiques stratégiques, juridiques, financières et techniques, organisationnelles et structurelles, RH que soulève ce mouvement, il induit des transformations managériales à tous les niveaux de la gouvernance administrative des EPCI :

- **L'affirmation d'une fonction de pilotage stratégique** qui conduit

les Directions Générales à renforcer et organiser la performance des fonctions d'anticipation et de veille, d'animation du projet collectif de l'Administration Communautaire, de conduite des projets de transformation complexes, de mobilisation et d'engagement d'une communauté d'agents de plus en plus importante.

C'est aussi pour les Directions Générales la nécessité de constituer un collectif performant, partageant des réflexes et des « modes de faire » répondant ainsi aux besoins des cadres et des équipes de cap, de sens et de management.

- **Le renforcement et la professionnalisation d'un management opérationnel performant** : ces transformations institutionnelles et organisationnelles conduisent à un repositionnement des encadrants, acteurs essentiels de ces évolutions. Les managers doivent mettre en œuvre des compétences diversifiées allant de la compétence de traduction, à celle de transmission, en passant par une capacité à se situer dans un environnement complexe et sur

plusieurs niveaux de légitimité. Ceci appelle leur professionnalisation managériale, notamment pour les cadres tirant d'abord leur légitimité de leurs expertises techniques. Les organisations qui se dessinent appellent ainsi à réfléchir, définir et expérimenter des principes et des orientations managériales clairs et adaptés au contexte et aux enjeux des organisations territoriales.

- **Le partage d'une culture collective.** Ces mouvements de transformation, l'accueil de nouvelles équipes et de nouveaux agents issus d'autres organisations aux repères collectifs de fonctionnement, de management, de transversalité (ou au contraire de verticalité) différents ne peuvent se réaliser dans une simple juxtaposition des organisations et des modes de fonctionnement. Ils imposent l'émergence progressive d'une nouvelle culture collective partagée, fondée sur des valeurs, des engagements, des principes d'action collectifs.
-

Focus : un projet de Direction Générale pour la performance du pilotage de l'administration communautaire

Un projet de Direction Générale pour :

- S'engager sur la « valeur créée » par l'équipe de Direction Générale dans les responsabilités qui sont les siennes : le sens, la stratégie, le pilotage et la conduite des projets de transformation, l'engagement et la mobilisation de tous ;
- Partager des principes et des modes d'action collectif privilégiant la coopération et « l'intelligence collective » ;
- Donner de la lisibilité aux managers, aux équipes sur le pilotage et ses « règles du jeu », la coopération et les synergies entre les Directions, avec la Direction Générale.

Les étapes :

- **Un temps de diagnostic de DG :** analyse FFOM de l'action, de l'organisation, des modes de

fonctionnement de la DG ; des entretiens avec chaque membre de la Direction Générale ;

- **Un temps de partage du diagnostic et de définition « du projet de DG » :** ce qui va « faire projet collectif », nos valeurs et nos engagements d'équipe, nos modes de coopération, notre organisation

et la contribution de chacun ; les principes partagés du pilotage de l'activité et des Directions ;

- **Un temps de formalisation et de partage avec les encadrants et les services :** formalisation du « projet de Direction Générale » et partage avec les managers, communication aux équipes.



Focus : une charte du management pour des repères partagés par les managers

Une charte du management pour :

- Proposer les cadres et **les repères pour le développement de pratiques managériales harmonisées**, cohérentes et répondant au besoin de management, de pilotage, d'accompagnement des agents dans des organisations publiques complexes et en transformation ;
- Donner du sens et **partager le « modèle managérial » nécessaire aux enjeux des politiques publiques** dont l'EPCI a la charge ;
- Définir le **rôle et les responsabilités des encadrants**, les

contributions attendues dans le management des équipes, des femmes et des hommes qui les composent ;

- **Expliciter les engagements**, les bonnes pratiques auxquels doivent se référer les encadrants dans l'exercice de leurs responsabilités managériales.

Les étapes :

Une charte dont l'intérêt et la valeur résident autant dans la formalisation des engagements que dans la démarche de sa réalisation et l'engagement collectif qu'elle impose.

- **Diagnostic managérial partagé** : questionnaires, focus groupes, ateliers de partage de pratiques pour identifier les qualités et les besoins d'évolution de l'exercice managérial dans l'EPCI, partager les convergences et les différences, les divergences ;
- **Co production d'une charte managériale** : des groupes d'encadrants pour proposer, discuter des engagements managériaux adaptés, des bonnes pratiques, des pratiques à éviter, des outils et des leviers d'un management performant dans l'EPCI ;
- **Analyse 360° des propositions des encadrants** : « groupe miroirs » d'agents pour compléter, enrichir les réflexions, proposer des évolutions ; analyse critique et validation par la Direction Générale ;
- **Production et communication de la charte managériale** : finalisation de la charte, ateliers managériaux de présentation et d'appropriation, évaluation régulière.

L'intérêt de la charte réside autant dans la formalisation de pratiques partagées de management que dans ses modalités de réalisation collective.



Focus : un projet d'administration pour l'engagement collectif

Un projet d'administration pour :

- Pour accompagner les équipes face à des défis motivants, mais aussi des changements pouvant générer une perte de sens, des doutes et un sentiment de manque de reconnaissance ;
- Donner du sens à l'action des équipes, premier levier de l'engagement collectif et d'une culture collective partagée ;
- Partager et porter à chaque niveau de l'organisation une vision, des idées, des valeurs, des actions pour le service public communautaire ;



- Construire et ancrer l'action dans une administration communautaire efficace, innovante, garante d'un service public efficient.

Six repères et principes d'action pour un projet d'Administration partagée :

- Conduire la démarche en plusieurs étapes qui associeront l'ensemble des agents de l'EPCI ;
- Prendre en compte et valoriser les avancées déjà réalisées par l'Administration Communautaire ;
- Faire reposer la démarche sur une réflexion collective sur le sens, le cap et le cadre de l'action de l'Administration, ne pas chercher à tout prendre en compte dans le détail mais concentrer le travail sur un nombre restreint de thématiques – clés ;
- Procéder à une écoute en profondeur des agents de la Collectivité et les associer à la recherche de

solutions aux besoins d'adaptation identifiés ;

- Des solutions propres aux enjeux de la Collectivité doivent être imaginées et mises en œuvre pour répondre à ces spécificités. Certaines démarches, innovations et adaptations conduites dans d'autres EPCI peuvent s'avérer intéressantes à prendre en considération pour envisager des voies d'évolution pertinentes pour l'Administration du territoire ;
- Prendre en compte les préoccupations et attentes des usagers et citoyens sur le territoire constitue une initiative importante pour ouvrir la réflexion interne sur le « point de vue » des bénéficiaires de l'action de l'Administration Communautaire dans ses différents domaines de compétences.



RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.
- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.



CONTACTS

ADGCF

Katia Paulin

katia.paulin@adgcf.fr

KPMG

Philippe-Emmanuel Goussard,

Directeur Secteur public

pgoussard@kpmg.fr